

Joni Heikkiniemi

Tulospalkkiojärjestelmän luominen

Opinnäytetyö
Kevät 2011
Tekniikan yksikkö
Auto- ja kuljetustekniikka



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Koulutusohjelma: Auto- ja kuljetustekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Auto- ja työkonetekniikka

Tekijä: Joni Heikkinieniemi

Työn nimi: Tulospalkkiojärjestelmän luominen

Ohjaaja: Lasse Tarhala

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 38

Tulospalkkiojärjestelmiä käytetään yhä useammissa yrityksissä kannustamaan työntekijöitä parempiin suorituksiin ja tätä kautta parempiin palkkoihin. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi, mitä toimiva tulospalkkiojärjestelmä pitää sisällään ja mitä pitää ottaa huomioon luodessa tulospalkkiojärjestelmää. Lopuksi luodaan autoliikkeen korjaamolla toimiville asentajille tulospalkkiojärjestelmä. Toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä hyötyy sekä työntekijä että työnantaja. Tulospalkkiojärjestelmä otettiin liikkeessä käyttöön, mutta sen käytännön toimivuudesta ei saatu tuloksia opinnäytetyön valmistumiseen mennessä.

Avainsanat: tulospalkkiojärjestelmä, tulospalkkaus, korjaamo

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Automotive and Transportation Engineering

Specialisation: Automotive and Work Machine Engineering

Author: Joni Heikkiniemi

Title of thesis: Developing the profit sharing system

Supervisor: Lasse Tarhala

Year: 2011 Number of pages: 38

The profit sharing systems are commonly in use by many companies today. These systems are used to motivate the employees by offering extra bonuses to them. The companies hope to get better profitability by using profit sharing systems.

In this thesis I study what these systems are and what they include. At the end I develop a profit sharing system for the car repair shop. The system I made is now in use in the company and it can be easily updated if necessary.

Keywords: profit sharing system, car repair shop

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Opinnäytetyön tavoite	8
1.2 Maakunnan Auto	8
2 TULOSPALKKAUS	10
2.1 Tulospalkkauksen periaatteita.....	10
2.2 Mikä saa tulospalkkiojärjestelmän toimimaan hyvin?	11
2.3 Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen	11
2.3.1 Kaavio tulospalkkiojärjestelmän rakentamisesta.....	12
2.3.2 Tulospalkkauksen tavoitteita	12
2.3.3 Tulospalkkaus johtamisen välineenä.....	13
2.3.4 Ulkoisten tekijöiden vaikutus tulospalkkaukseen.....	13
2.4 Tulospalkkiojärjestelmän edellytykset	13
2.4.1 Muu palkkausjärjestelmä.....	14
2.4.2 Päätös tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta.....	14
2.4.3 Esimiesten osuus.....	14
2.5 Tulospalkkauksen mittarit ja tunnusluvut.....	15
2.6 Järjestelmän suunnittelu motivoi työntekijää	15
2.7 Järjestelmän käyttöönoton valmistelu	17
2.7.1 Tulosten raportointi työntekijöille	17
2.7.2 Palkkioiden suuruus.....	17
2.7.3 Palkkioiden maksutavat	18
2.7.4 Palkkiojaksot	18
2.8 Tulospalkkiojärjestelmän ylläpito.....	19
2.9 Tulospalkkauksen toimivuus ja vaikutus tulokseen	19
2.10 Tulospalkkauksessa havaittuja ongelmia	20

2.10.1 Liian monimutkainen järjestelmä	20
2.10.2 Liian pienet palkkiot.....	21
2.10.3 Vaikutus työilmapäiriin.....	21
2.11 Tulospalkkaus tiivistetysti	21
2.12 Tulospalkkauksen pelisääntöjä tiivistetysti	22
3 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN LUOMINEN YRITYKSELLE ...	23
3.1 Tutustuminen nykyiseen palkanmaksujärjestelmään	23
3.2 Tulevan tulospalkkiojärjestelmän pohdintaa.....	23
3.3 Uuden tulospalkkiojärjestelmän luominen	24
4 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	32
4.1 Ajankohta	32
4.2 Huoltoneuvojen toiminta	32
4.3 Mahdollisia ongelmia.....	32
4.3.1 Korjaamon yleiset asiat	32
4.3.2 Leimaus	33
4.3.3 Virheiden lisääntyminen	33
4.3.4 Asentajien mielipiteet tulospalkkiojärjestelmästä	33
5 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖOHJE	34
5.1 Aloitussivu	34
5.1.1 Liikkeen nimi ja tuntiveloitus.....	34
5.1.2 Asentajan nimi ja asentajan numero	34
5.1.3 Työmyynti.....	34
5.1.4 Läsnäolotunnit.....	35
5.1.5 Tulospalkkiobonustaulukko	35
5.1.6 CCS-taulukko.....	35
5.2 Vuosineljännesvälilehdet.....	35
5.3 Yhteenvetovälilehti	36
6 LOPPUPOHDINTA	37
LÄHTEET.....	38

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Prosessikuvaus tulospalkkiojärjestelmän rakentamisesta.....	12
Kuvio 2. Päätöksenteko tulospalkkauksesta.	16
Kuvio 3. Teollisuudessa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä tulospalkkauksen toimivuudesta.....	20
Kuvio 4. Tulospalkkiojärjestelmä alkutekijöissä.....	25
Kuvio 5. Tulospalkkiobonustaulukko.	26
Kuvio 6. Töiden haastavuuskertoimen vaikutus tehokkuusprosenttiin.	27
Kuvio 7. Uusi aloitussivu.	28
Kuvio 8. Aloitussivu lähes valmiina.	29
Kuvio 9. Valmiin järjestelmän välilehdet.....	29
Kuvio 10. CCS-kertoimen muodostuminen.	30
Kuvio 11. Valmis tulospalkkiojärjestelmätaulukko.	31

Käytetyt termit ja lyhenteet

Kaizen	Jatkuva parantaminen kaikessa toiminnassa.
CCS	Complete Customer Satisfaction, asiakastyytyväisyysindeksi. Toyotan Euroopan-laajuinen asiakastyytyväisyystutkimus, joka perustuu Toyota Motor Euroopen selvitykseen asiakkaiden odotuksista, myynnistä ja huollosta. (Valkama 2009)
Työmyynti	Asentajan tekemä tulos eli asiakkaalta laskutettu summa.
Läsnäolo	Asentajan työpaikalla ollut aika poisluettuna ruokatunti. Sisältää myös odotusajan.
Tehokkuusprosentti	Työmyynnin, läsnäolon ja tuntiveloitushinnan perusteella laskettu luku, joka kerrotaan sadalla (100) ja saadaan tehokkuusprosentti. Ilmaisee, kuinka paljon asentaja on tehnyt töitä ajallisesti suhteessa asiakkaalta laskutettuihin euroihin.

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda paikallisen Toyota-liikkeen korjaamolle uusi tulospalkkiojärjestelmä. Tällä hetkellä korjaamolla toimivilla asentajilla on kuukausi- tai tuntipalkkaus ja näiden päälle maksetaan kaikille yhtä suuri bonussumma, mikäli korjaamo on päässyt asetettuihin tavoitteisiin. Järjestelmä on periaatteessa ihan toimiva, mutta se ei innosta tekemään töitä 110 %:n panostuksella, koska tietää, että omalla työllä ei juuri pysty vaikuttaman mahdolliseen bonukseen ja sen suuruuteen. Ratkaisua tähän ongelmaan lähdetään hakemaan tämän opinnäytetyön kautta ja tarkoituksena on luoda tulospalkkiojärjestelmä, joka jakaa bonuksia asentajille tehtyjen töiden mukaan ja sitä myöten kannustaa tekemään vielä enemmän töitä. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä hyödyttää asentajia paremman palkan ja liikettä suuremman tuottavuuden muodossa.

1.2 Maakunnan Auto

Maakunnan Auto on vuonna 1994 perustettu paikallinen Toyota-liike. Liike kuuluu Oy Autoliike Nystedt Bilaffär Ab:n alaisuuteen yhdessä Kokkolan, Pietarsaaren ja Ylivieskan Toyota-liikkeiden kanssa. Maakunnan Auton toimintaan kuuluu automyynti, varaosamyynti, huolto ja korjaamopalvelut, korikorjaamo sekä Toyota Rent-autovuokraamo. Tällä hetkellä Maakunnan autolla on palveluksessaan noin 40 työntekijää.

Maakunnan Auton toiminta-ajatuksena on toimittaa asiakkailleen laadukkaita autoja sekä niihin kuuluvia palveluita. Haluamme menestyä kaikilla osa-alueilla ja kehittyä jatkuvasti että pystymme vastaamaan asiakkaitten tarpeisiin. Panostamme kokonaisvaltaiseen palveluun. (Maakunnan Auto, [Viitattu 9.3.2011].)

Kuten Toyotalla on tapana, myös Maakunnan Auto tähtää jatkuvaan kehittymiseen ja parantamiseen ja näihin asioihin opinnäytetyötä tarvittiin. Näistä asioista Toyota käyttää Kaizen-nimitystä, eli jatkuvaa parantamista kaikessa toiminnassa. Kaizen-

sana tulee japaninkielestä. "Kai" tarkoittaa muutosta tai korjaava toimenpidettä ja "zen" tarkoittaa hyvää

(Oy Maakunnan Auto Ab Henkilöstöopas, [Viitattu 20.3.2011]; Kaizenia aina vain paremmin, [Viitattu 20.3.2011].)

2 TULOSPALKKAUS

Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkausta täydentävää palkkaustapaa. Tulospalkkausta toteutetaan rakentamalla tulospalkkiojärjestelmä ja maksamalla järjestelmän mukaisia tulospalkkioita. Näiden ylimääräisten palkkioiden maksaminen perustuu etukäteen asetettuihin ja mitattavissa tai arvioitavissa oleviin tuloksiin. Tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan yleensä erilliseksi osaksi täydentämään normaalia palkanmaksujärjestelmää.

2.1 Tulospalkkauksen periaatteita

Tulospalkkauksen on oltava organisaatiolle aina taloudellisesti kannattavaa. Toisin sanoen sen avulla tuloksen on parannuttava niin paljon, että palkkiot sivukuluineen tulevat ansaituksi ja järjestelmästä aiheutuvat muut kulut, kuten käytetty työaika ja hallinnolliset kulut tulevat maksetuiksi. Tulospalkkioita on järkevää maksaa vain siinä tapauksessa, että ne tuottavat hyötyä myös työnantajalle. (Valtiovarainministeriö 2006, 3.)

Järjestelmän luonteen mukaisesti palkkiot eivät ole saavutettuja etuja, vaan ne määräytyvät ennalta määrättyjen kriteerien mukaan ja ne on jokaisella jaksolla ansaittava erikseen. On huomioitavaa, että tulospalkkiota maksetaan yleensä normaalin palkanmaksujakson sijaan pidemmistä jaksoista, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Tämä merkitsee samalla sitä, ettei tulospalkkioita erikseen koroteta yleisten palkantarkistusten yhteydessä. (Valtiovarainministeriö 2006, 3.)

Tulospalkkauksella pyritään yhdistämään organisaation henkilöstön ja toiminnan näkökulmia. Kuitenkin esimerkiksi korjaamalla toimivilla asentajilla ja työnjohdolla on eri kriteerit ja mitattavat asiat tulospalkkauksessa.

Tavoitteena on, että tulospalkkaus koskisi koko henkilöstöä, etteivät eri yksiköt tai henkilöstöryhmät joutuisi eriarvoiseen asemaan. Palkkiojärjestelmän avulla koko henkilöstö voidaan ohjata tavoitteelliseen yhteistyöhön ja yhteisen tuloksen parantamiseen. Tämä voi onnistua vain, jos henkilöstö tuntee ja hyväksyy järjestelmän

sisällön ja toiminnan. (Valtiovarainministeriö 2006, 3.) Tulospalkkio ei myöskään nosta henkilön palkkaa pysyvästi.

Peruspalkkaustavan lisäksi tulospalkkaus tukee organisaatiota sen strategisten tulostavoitteiden saavuttamisessa. Tästä syystä johtuen tulospalkkaus liittyy tiiviisti tulosjohtamiseen.

Jokainen yritys ja organisaatio on omanlaisensa ja niiden tulostavoitteet poikkeavat aina toisistaan. Tulospalkkiojärjestelmää suunniteltaessa lähdetään aina liikkeelle organisaation omista tulostavoitteista ja tästä syystä ei ole olemassa yleismallista tulospalkkiojärjestelmää, vaan se suunnitellaan aina organisaatiolle sopivaksi.

2.2 Mikä saa tulospalkkiojärjestelmän toimimaan hyvin?

Seuraavassa on lueteltu asioita, joita vaaditaan että tulospalkkiojärjestelmä toimii halutulla tavalla.

- Sillä on selkeä linkki yrityksen strategiaan (tavoitteet strategiasta ja käytetään osana johtamisjärjestelmää)
- Mittaa monipuolisesti toimintaa (talous, prosessit, asiakas)
- Työntekijä voi vaikuttaa ainakin johonkin mitattavaan asiaan
- Mittarit ja järjestelmä tunnetaan hyvin (läpinäkyvyys & tiedotus)
- Henkilöstön mielipidettä kuunnellaan järjestelmän suunnittelussa ja mittausten laadinnassa
- Esimiehet osaavat asettaa tavoitteita ja kertoa tuloksista oikeudenmukaisesti (esimiehet valmennetaan, tukimateriaalit ovat riittävän hyvät).

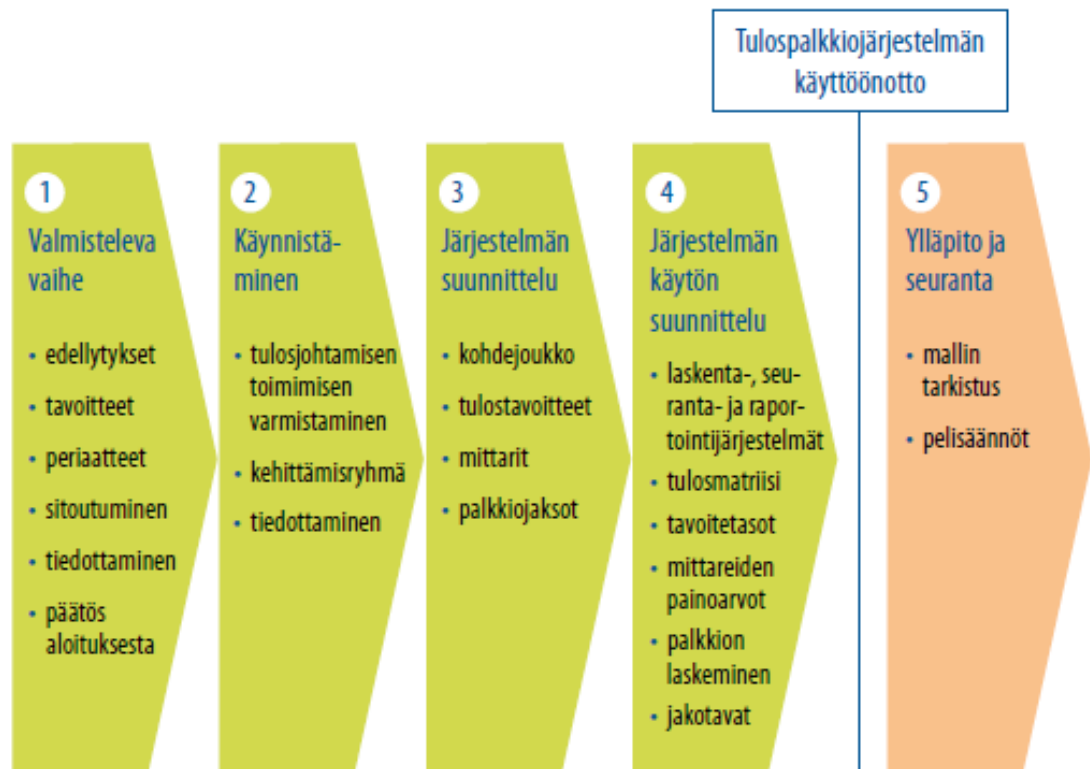
(Hulkko 2006, 19.)

2.3 Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen

Seuraavissa alaotsikoissa käydään läpi asioita, joita pitää ottaa huomioon suunnitellessa ja rakentaessa tulospalkkiojärjestelmää.

2.3.1 Kaavio tulospalkkiojärjestelmän rakentamisesta

Tulospalkkijärjestelmän suunnittelusta ja käyttöönotosta voidaan tehdä kuvion mukainen prosessi.



Kuvio 1. Prosessikuvaus tulospalkkiojärjestelmän rakentamisesta.

(Tulospalkkaus tutuksi 2007, 27.)

Tulospalkkiojärjestelmää tehtäessä projektin eteneminen noudatti melko hyvin kuvan mukaista prosessia. Eri vaiheita pystyi erottelemaan aina valmisteleavasta vaiheesta käyttöönottoon asti, mutta ylläpito- ja seurantavaiheeseen ei ehditty ajan puutteen vuoksi.

2.3.2 Tulospalkkauksen tavoitteita

Ennen kuin tulospalkkiojärjestelmää aletaan suunnitella tai otetaan käyttöön, pitää tietää miksi järjestelmä halutaan ja mitä sen avulla aiotaan saada aikaan. Toimi-

van tulospalkkiojärjestelmän avulla voidaan kannustaa työntekijöitä kovempiin työsuorituksiin ja sitä kautta ajattelemaan koko organisaation etua tai tulosta. Tulospalkkiojärjestelmällä pyritään parantamaan henkilöstön motivaatiota ja tätä kautta tekemään parempaa tulosta sekä laatua ja mahdollisesti esimerkiksi parantamaan asiakaspalvelua.

Tulospalkkiojärjestelmä on myös investointi, jolla onnistuessaan on hyvä tuotto. Laajassa amerikkalaisessa tutkimuksessa investointi kannustejärjestelmiin osoitautui keskimäärin varsin hyväksi ja saatiin takaisin 2,3-kertaisena. (Hulkko ym. 2002, 33.)

2.3.3 Tulospalkkaus johtamisen välineenä

Johtamisen kannalta toimiva tulospalkkiojärjestelmä on mainio apuväline paremman tuloksen tekemiseen. Taitava esimies osaa sen avulla kannustaa työntekijöistään entistä enemmän irti ja käyttää järjestelmää hyväkseen päivittäisessä johtamisessa. Tulospalkkiojärjestelmää ei saisi ajatella pelkkänä palkitsemisjärjestelmänä.

2.3.4 Ulkoisten tekijöiden vaikutus tulospalkkaukseen

Joskus ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen niin paljon, että se vaikuttaa maksettaviin tulospalkkioihin. Tulokseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi valuuttakurssien vaihtelut, sääolosuhteet tai taloudelliset suhdanteet. Tällaisten asioiden vaikutus tulokseen pitäisi pystyä minimoimaan ja tulospalkkiojärjestelmä pitäisi rakentaa niin, että edellä mainitut asiat eivät vaikuta mitattaviin tekijöihin tai ne vaikuttavat vain erittäin vähän.

2.4 Tulospalkkiojärjestelmän edellytykset

Toimivan tulospalkkiojärjestelmän edellytyksiä käydään läpi seuraavissa alaotsikoissa.

2.4.1 Muu palkkausjärjestelmä

Tulospalkkiojärjestelmä ei korvaa muita palkkaustapoja eikä varsinaista palkkausjärjestelmää tai korjaa niiden puutteita. Siksi ennen tulospalkkioiden käyttöönottoa pitäisi varmistaa, että palkkausjärjestelmän muut osat eli tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen osa ovat kunnossa ja että palkkausjärjestelmä koetaan riittävän oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. (Valtiovarainministeriö 2006, 6.)

Tulospalkkiojärjestelmän ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvan palkanosan yhteensovittaminen on tärkeää. Näiden järjestelmien tulisi tukea toisiaan. Niiden yhtäaikainen soveltaminen organisaatiossa ei saisi aiheuttaa ristiriitaa yksilö- ja ryhmäkannustimien välillä. (Valtiovarainministeriö 2006, 6.)

2.4.2 Päätös tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta

Ylin johto sitoutuu tulospalkkiojärjestelmään tekemällä päätöksen sen käyttöönottamisesta. Johdon on tiedettävä päätöstä tehdessään, mitä järjestelmän käyttöönotto organisaatiolta edellyttää, mitä järjestelmällä halutaan saada aikaan ja mitkä ovat järjestelmässä noudatettavat periaatteet. Seuraavassa vaiheessa esimiestäso sitoutetaan järjestelmään. (Valtiovarainministeriö 2006, 6.)

Jo tässä vaiheessa on hyvä tiedottaa asiasta ensimmäisen kerran myös henkilöstölle aloittamalla keskustelut henkilöstön edustajien kanssa ja kertomalla koko henkilöstölle, mistä tulospalkkauksessa on kysymys. (Valtiovarainministeriö 2006, 6.)

2.4.3 Esimiesten osuus

Esimiehet ovat tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta avainhenkilöitä. Lähesimiehen rooliin kuuluu tiedottaa oikeaan aikaan tulospalkkaukseen liittyvistä asioista, keskustella palkitsemisesta alaistensa kanssa ja ottaa kantaa tavoitteiden asettamiseen. Heidän tehtävänsä on kytkeä järjestelmä osaksi johtamista ja omassa yksikössään tai ryhmässään. Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä esi-

miehet kannattaa ottaa mukaan kehitysryhmiin ja kommentoimaan ehdotuksia. (Hulkko ym. 2002, 16.)

2.5 Tulospalkkauksen mittarit ja tunnusluvut

Tulostavoitteiden saavuttaminen on pystyttävä osoittamaan luotettavalla tavalla. Tuloksen paraneminen pystytään toteamaan vain, jos toiminnan tulosta kyetään mittaamaan tai arvioimaan objektiivisesti. Tästä syystä tulospalkkioiden maksamisen perusteena olevat tulostavoitteet pyritään esittämään tunnuslukujen avulla, joita voivat olla esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut, tuottavuuden kehitys, määrälliset ja laadulliset tunnusluvut tai muut kehitystavoitteet.

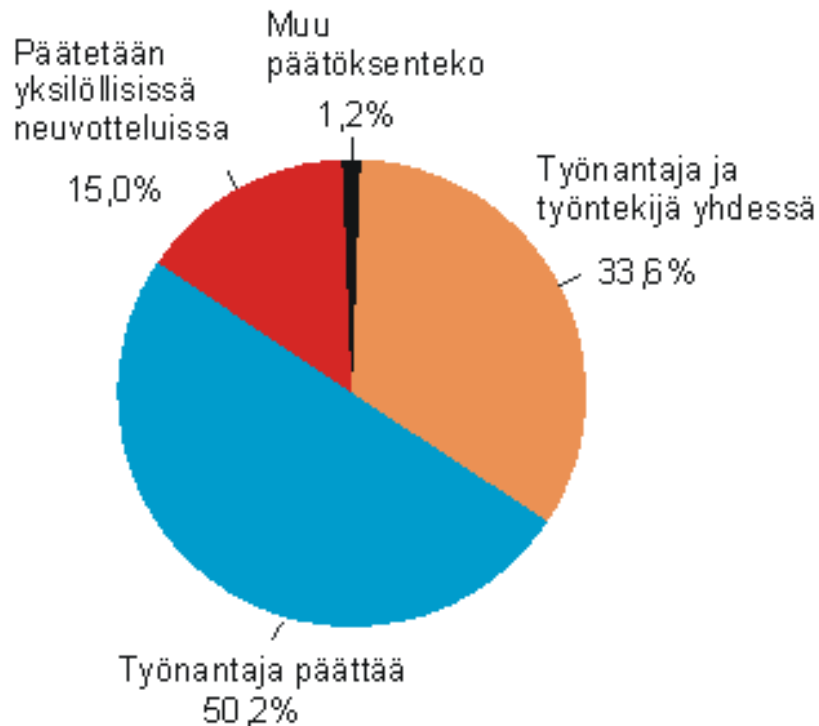
Taloudellista tulosta osoittava mittari tulisi olla aina yhtenä tunnuslukuna. Sillä varmistetaan tulospalkkioiden rahoitus. Pelkästään laskennallisesti helppoihin tulostavittareihin keskittymistä pitää välttää, koska nämä tavallisesti mittaavat lyhyellä aikavälillä saavutettavia tuloksia. (Valtiovarainministeriö 2006, 9.)

Liian helposti saavutettavat tavoitteet voivat saada tulospalkkiot tuntumaan saavutetulta edulta, jonka eteen ei tarvitse erityisemmin ponnistella. (Hulkko ym. 2002, 169.)

Tässä työssä luotava tulospalkkiojärjestelmä tulee perustumaan pelkästään tulokseen ja laskennallisiin lukuihin.

2.6 Järjestelmän suunnittelu motivoi työntekijää

Tulospalkkauksen voidaan väittää olevan keskeinen osa innovatiivisten yritysten toimintaa. Innovatiivisen yrityksen toimintaan kuuluu myös tiimityöskentely ja/tai työntekijöiden osallistuminen järjestelmän suunnitteluun. Kuvio 2 osoittaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon tulospalkkauksessa. (Tilastokeskus, [Viitattu 26.3.2011].)



(Tilastokeskus, [Viitattu 26.3.2011].)

Kuvio 2. Päätöksenteko tulospalkkauksesta.

Noin joka kolmas tulospalkan saaja osallistuu palkkauksen määräytymiseen. Tutkimustulosten mukaan tätä pidetään motivoinnin kannalta tärkeänä. Kannustavuuden kannalta on parempi, että työnantaja ja työntekijät ovat yhdessä sopineet järjestelmästä kuin se, että työnantaja on sanellut yksin järjestelmän. Tulospalkkauksen kannustavuudelle on siis olennaista, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa tulospalkkioiden suuruuteen, palkkioiden taso on riittävän korkea ja työntekijät osallistuvat järjestelmän suunnitteluun. Tulospalkkauksen voidaan ajatella olevan keskeinen osa joustavaa henkilöstökulttuuria, mutta se edellyttää myös johdon panostusta ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa sekä tavoitteiden määrittelyä. (Tilastokeskus, [Viitattu 26.3.2011].)

2.7 Järjestelmän käyttöönoton valmistelu

Tulospalkkausta voidaan pitää tulosjohtamisen jatkeena siinä mielessä, että tulosjohtamisessa välttämättömät apuvälineet, tulosbudjetointi, tuloskeskustelut ja tuloksen seurantajärjestelmät ovat jo olemassa ennen kuin palkkiojärjestelmä otetaan käyttöön. Esimerkiksi tulostavoitteet on jo kirjattu. (Valtiovarainministeriö 2006, 10.)

2.7.1 Tulosten raportointi työntekijöille

Tulospalkkion maksuvälin ollessa esimerkiksi kolme kuukautta, kannatta työntekijöille esimerkiksi kuukauden välein suorittaa raportointia, tämä auttaa työntekijöitä seuraamaan paremmin tulostavoitteiden täyttymistä. Yleensä raportointi suoritetaan kirjallisesti, mutta myös suullista raportointia kannattaa harkita, koska sillä saadaan enemmän keskustelua aikaiseksi ja voidaan päästä analysoimaan tuloksia paremmin. Toisaalta suullista raportointia ja palautetta voi antaa myös huomattavasti useammin kuin virallisia kirjallisia raportteja.

Mikäli mahdollista, väliraporteissa kannattaa kertoa työntekijälle sen hetkinen tilanne tulevan tulosbonuksen osalta, tämä voi motivoida vielä suurempiin panostuksiin työnteossa.

2.7.2 Palkkioiden suuruus

Palkkioiden suuruus on porrastettava saavutettavan tuloksen mukaan. Tuloksen ja palkkion välinen riippuvuus voi olla tasaisesti nouseva eli lineaarinen tai tilanteesta riippuen kiihtyen kasvava tai hidastuen kasvava. Esimerkiksi laadun paranemisesta ei kannata maksaa palkkioita kuin tiettyyn määrään asti koska asiakaskaan ei halua maksaa ylilaadusta.

Tulospalkkiotaulukkoa luodessa täytyy pitää huoli, että parhaasta mahdollisesta suorituksesta saa selvästi suurimman palkkion. Selvitysten mukaan palkkioilla on

riittävän hyvä kannustinvaikutus vasta kun palkkiot ovat suuruudeltaan 5-10 prosenttia henkilön vuosipalkasta. (Valtiovarainministeriö 2006, 15.)

Jos työntekijän palkka riippuu suoraan hänen tuottamastaan tuotoksesta, voinee olettaa, että työntekijää ponnistelee juuri sen verran kuin mikä on taloudellisesti tehokasta. Jos taas palkka ei riipu tuotoksesta, niin työntekijän ponnistelu jää vähäisemmäksi ja pahimmassa tapauksessa sille alimmalle tasolle, joka on mahdollinen, ilman että työnjohto puuttuu asiaan. (Snellman ym. 2003, 70)

2.7.3 Palkkioiden maksutavat

Palkkiot voidaan maksaa prosentuaalisina palkan suuruuteen suhteutettuina palkkioina tai vaihtoehtoisesti kaikille tasasuuruusina euromääräisinä palkkioina. Jos ryhmän palkkaerot ovat suuret, on todennäköistä, ettei tasasuuruinen euromääräinen palkkio motivoi hyväpalkkaisia. Veroprogressio kohtelee tasasuuruisen palkkion saajia eri tavalla, koska palkkiosta jää sitä vähemmän käteen mitä parempi palkka on. (Valtiovarainministeriö 2006, 15.)

Käytettäessä lineaarista palkkionmaksu tapaa, määritellään alarajatavoite ja usein myös yläraja, jonka jälkeen saatava palkkio ei enää suurene. Voidaan esimerkiksi määritellä, että alarajalla maksetaan 60€ bonusta ja ylärajalla 300 €, näiden pisteiden välille piirretään suora ja suoralta nähdään, kuinka paljon bonusta maksetaan kun ollaan tavoitteiden puolella välissä.

Tällä hetkellä kohdeyrityksellä tulospalkkiot maksetaan tasasuuruusina ja tällä opinnäytetyöllä pyritään toisenlaiseen käytäntöön.

2.7.4 Palkkiojaksot

Yleensä palkkiojakson pituus vaihtelee muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen. Pitkällä palkkiojaksolla voidaan saavuttaa parempaa laatua ja tasaista hyvää tulosta, mutta toisaalta pitkä palkkioväli saattaa pienentää työntekijöiden motivointia.

Yleisin toive on, että palkkion voisi saada mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen tai tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Tärkeämpää kuin rahan siirtyminen pankkitilille on palautteen nopeus. Varsinkin hyvät uutiset kannattaa kertoa nopeasti ja juhlistaa tilannetta. (Hulkko ym. 2002, 176.)

2.8 Tulospalkkiojärjestelmän ylläpito

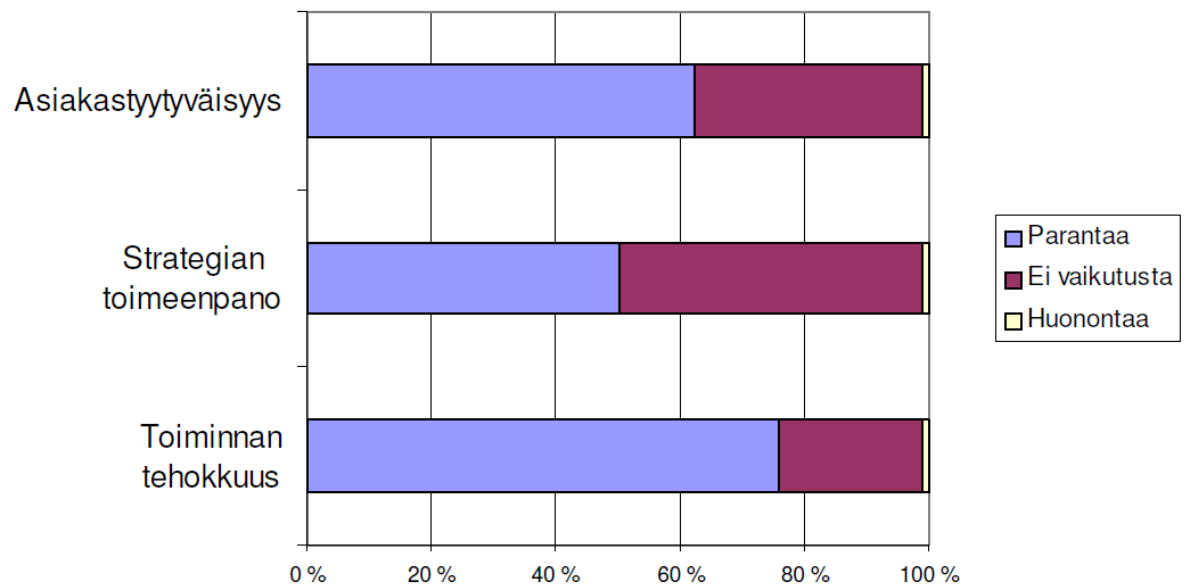
Pulmatilanteiden varalle on syytä etukäteen päättää kuka tulkitsee järjestelmää riitatapauksessa. Yleensä sellaiseksi nimetään sama henkilö, joka tekee palkkiopäätöksetkin eli organisaation korkeinta johtoa edustava toimitusjohtaja. (Valtiovarainministeriö 2006, 17.)

2.9 Tulospalkkauksen toimivuus ja vaikutus tulokseen

Heneman kumppaneineen arvioi amerikkalaisten tutkimusten perusteella, että noin kaksi kolmesta tulospalkkiojärjestelmästä on menestyksellisiä. Tyypillisiä hyötyjä olivat korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laskeneet kustannukset, vähentyneet poissaolot ja pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. (Hulkko ym. 2002, 37.)

Henkilöstön kannustamista ja palkitsemista korostavat näkökohdat ovat tärkeimpänä syynä tulospalkkauksen käyttöön. Tulospalkkauksen tavoitteena on yleensä edistää henkilöstön tulostietoisuutta eli motivoida yksilöitä ja ryhmiä tekemään parempaa tulosta. Palkkiojärjestelmän hyvänä puolena pidetään sitä, että palkkioita ei sidota kiinteiksi kustannuksiksi, vaan ne ovat aina ehdollisia ja tuloksesta riippuvia. (Valtiovarainministeriö 2006, 18.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksen mukaan Suomessa tulospalkkausta käyttävillä teollisuusyrityksillä oli 6-13 % parempi tuottavuus, kuin niillä yrityksillä, jotka eivät käytä tulospalkkausta. (Hulkko ym. 2002, 38.)



Kuvio 3. Teollisuudessa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä tulospalkkauksen toimivuudesta.

(Hulkko 2006, 23.)

Kuvion mukaan tulospalkkaus on parantanut teollisuudessa toimivien yritysten toimintaa kysytyistä asioista vähintään joka toisen vastaajan mielestä.

2.10 Tulospalkkauksessa havaittuja ongelmia

Tässä kappaleessa käsitellään mahdollisia ongelmia joita kohdataan tulospalkkiojärjestelmän kanssa.

2.10.1 Liian monimutkainen järjestelmä

Palkkiojärjestelmän rakentamisessa kannattaa pyrkiä niin yksinkertaisiin malleihin, että kaikkien järjestelmän soveltamisen piirissä olevien on helppo ymmärtää mistä palkkio muodostuu ja miten itse kukin pystyy siihen omalla työllään vaikuttamaan. Järjestelmä on liian monimutkainen, jos se sisältää vaikeaselkoisia matemaattisia laskentakaavoja tai jos sen mittarit ovat henkilöstölle vieraita käsitteitä. Mittarit

kannattaa valita sellaisista asioista, joista organisaatiossa on kerätty tietoa jo aikaisemminkin. (Valtiovarainministeriö 2006, 18.)

2.10.2 Liian pienet palkkiot

Tulospalkkioilla on tarkoitus motivoida ryhmiä tekemään hyvää tulosta. Kaikki ryhmät tai yksilöt eivät voi onnistua yhtä hyvin, joten palkkiot eivät välttämättä tule kaikille tai eivät kaikilla ryhmillä tai yksilöillä ole yhtä hyviä.

Palkitsematta jääneet saattavat menettää motivaationsa ja tuntea kaunaa palkittuja kohtaan. Liian pieniksi koetuilla palkkioilla voi myös olla päinvastainen vaikutus kuin odotettiin, eli motivaation sijasta henkilöt turhautuivat ja menettivät uskonsa järjestelmään. Jatkon kannalta saattaakin olla järkevää palkita kaikki edes jotenkin, koska pienet palkkiot ovat kuitenkin kannustamisen kannalta parempi kuin ei mitään. (Valtiovarainministeriö 2006, 19.)

2.10.3 Vaikutus työilmapiiriin

Tulospalkkiojärjestelmä voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Se saattaa aiheuttaa aluksi muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Kun tulokseen perustuva palkitseminen otetaan ensimmäisen kerran käyttöön, järjestelmän voidaan pelätä lisäävän tehtäviä ja tiukentavan liiaksi aikatauluja. (Valtiovarainministeriö 2006, 19.)

Työasenteet, kuten työmotivaatio, työhön ja työpaikkaan sitoutuminen sekä halu talossa pysymiseen, saavat osan sisällöstään ja voimakkuudestaan siitä, kuinka henkilöstöä työpaikallaan kohdellaan. Palkitseminen on kenties kaikkein näkyvin osoitus siitä. Tulospalkkio järjestelmä voi lisätä omasta osaltaan myös kiireen tuntua ja henkilöstön kuormittuneisuutta ohjatessaan tehtävien nopeaan suorittamiseen. (Hulkko ym. 2002, 47.)

2.11 Tulospalkkaus tiivistetysti

Kappaleessa käydään läpi tiivistetysti mitä tulospalkkaus on.

- täydentää peruspalkkausta
- palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä
- palkkion kertyminen sidotaan toiminnan tavoitteisiin, taloudellisiin tunnuslukuihin, kehittämistavoitteisiin tai näiden yhdistelmiin
- kannustaa ja palkitsee ryhmiä ja koko henkilöstöä

(Tulospalkkaus tutuksi 2007, 27.)

2.12 Tulospalkkauksen pelisääntöjä tiivistetysti

Kappaleessa käydään läpi tiivistetysti mitä tulospalkkiojärjestelmän rakentamisessa ja soveltamisessa on määriteltävä ja otettava huomioon.

- palkkioiden suhde saavutettaviin tuloksiin
- tavoitteiden määrittely, tunnusluvut ja mittaaminen
- organisaation eri tasojen tavoitteiden osuudet palkkiosta
- palkkion suuruus eri tavoitetasoilla ja kunkin tavoitteen painoarvo
- muut palkkion kertymisen ehdot
- palkkiojakso ja maksamisajankohta
- palkkioiden rahoitus
- järjestelmän piiriin kuuluva henkilöstö
- erilaisten poissaolojen vaikutus palkkioon
- tavoitteiden seuranta ja raportointi
- järjestelmästä ja tuloksista tiedottaminen
- johdon, esimiesten ja henkilöstön vastuut ja tehtävät
- järjestelmän toimivuuden seuranta ja kehittäminen

(Tulospalkkaus tutuksi 2007, 27.)

3 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN LUOMINEN YRITYKSELLE

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka uusi tulospalkkiojärjestelmä tehtiin liikkeelle. Lisäksi käydään läpi, mitä asioita tulospalkkiojärjestelmän luomisessa pitää ottaa huomioon.

3.1 Tutustuminen nykyiseen palkanmaksujärjestelmään

Työn tekeminen aloitettiin tutustumalla liikkeen nykyiseen palkkausjärjestelmään. Asentajilla on joko tunti- tai kuukausipalkka ja mikäli he, pääsevät korjaamolle asettettuun tulostavoitteeseen, liike maksaa heille tietyn summan bonuksia ja tämä summa jaetaan tasan kaikille asentajille normaalin palkan lisäksi. Tällä systeemillä enemmän töitä tekevät asentajat ”vetävät” vähemmän töitä tekevät asentajat bonuksille ja tämä ei ole oikeudenmukaista. Liikkeellä on tietokoneellaan eräällä toisella Toyota-liikkeellä käytössä oleva tulospalkkiojärjestelmä. Tämä järjestelmä on tehty Excel-taulukkona, mutta se on käytettävyydeltään ja luettavuudeltaan niin sekava, että tämä järjestelmä ei koskaan ole tullut Maakunnan Autolle käyttöön. Kyseinen järjestelmä myös laskee asentajien tehokkuusprosentin ja bonukset hieman eri tavalla kuin liikkeellä on tähän asti ollut tapana. Koska liike on myös aikaisemmin laskenut asentajille tehokkuusprosentin, mittarit tulospalkkiojärjestelmää varten ovat jo olemassa. Uutta järjestelmää luotaessa täytyy kuitenkin tarkastaa mittareiden tavoitteet ja toimivuus.

3.2 Tulevan tulospalkkiojärjestelmän pohdintaa

Liikkeen toiveena oli, että uusi järjestelmä olisi myös Excel-pohjainen, mutta aiempaa yksinkertaisempi ja helpompikäyttöinen. Tarkoituksena oli käyttää jo valmiina olevaa tulospalkkiojärjestelmää pohjana uudelle järjestelmälle, mutta jo heti alkuvaiheessa todettiin, että on paljon helpompi luoda uusi järjestelmä tyhjästä. Tällä tavalla saatiin pidettyä vanha bonustenlaskutapa käytössä ja taulukosta juuri sellaisen kuin haluttiin.

Aiemmin liike on maksanut bonuksia joka kuukausi, mutta pohtiessamme uutta järjestelmää tulimme siihen tulokseen, että vuosi jaetaan kolmen kuukauden jaksoihin ja bonuksia maksetaan neljä kertaa vuodessa. Tällä tavalla saadaan töiden hajontaa pienennettyä ja yksi pitkäksi mennyt työ ei vie mukanaan koko bonusta.

Liike halusi myös, että järjestelmä osaisi ottaa huomioon eriarvoiset työt. Normaleja vuosihuoltoja ja moottorin peruskorjauksia ja ennen kaikkea vieraiden merkkien korjauksia ei voi verrata keskenään. Pelkkiä vuosihuoltoja tekemällä pitäisi päästä suhteellisen helposti ohjeaikoihin ja allekin, kun taas vieraita merkkejä korjattaessa ei ole mitään mahdollisuutta päästä samoihin aikoihin. Asentajat jotka tekevät niin sanottuja helpompia hommia, pääsevät paremmin ohjeaikoihin ja jopa niiden alle ja tämä tarkoittaa sitä, että heidän tehokkuutensa on todella hyvä ja he pääsevät isommille bonuksille kuin vaikeampia töitä tekevät. Tätä asiaa tasoittamaan uuden tulospalkkiojärjestelmän pitäisi osata ottaa jollakin tavalla huomioon edellä mainitut eriarvoiset työt.

Yhtenä ongelmana olivat myös työt joita tekee useampi asentaja. Uusia autoja varustelee usein kaksi asentajaa, mutta liikkeen korjaamohallintaohjelma, AutoMaster, ei osaa erottaa yhdelle työlle useampaa kuin yhtä työntekijää. Tästä johtuen työmyynti tulee merkityksi vain yhdelle asentajalle ja muut samaa työtä tekevät eivät hyödy tästä mitenkään. Tätä ongelmaa ei saatu ratkaistua tulospalkkiojärjestelmään, vaan se jää liikkeen ratkaistavaksi.

3.3 Uuden tulospalkkiojärjestelmän luominen

Uutta tulostajajärjestelmää lähdettiin tekemään Excel-tilukkopohjalle, kuten oli suunniteltukin. Tilukkoon laitettiin ensimmäiseksi paikka liikkeen nimelle ja tuntiveloitushinnalle. Tämän jälkeen laitettiin tilukkoon paikat asentajan nimelle ja asentajanumerolle. Seuraavaksi lisättiin sarakkeet työmyynnille ja läsnäolotunneille. Liikkeen tapana on ollut aiemmin laskea, kuinka monta euroa asentaja on tuonut liikkeelle per tunti yksinkertaisesti työmyynnin ja läsnäolotuntien perusteella. Kun tämä saatu tulos vielä jaetaan liikkeen tuntiveloitushinnalla ja kerrotaan sadalla, saadaan asentajan tehokkuusprosentti. Uusi tulospalkkiojärjestelmä laskee tehokkuusprosentin samaan tapaan kuin aiemmin on ollut tapana. Läsnäolotuntien

perään tehtiin tuottavuus/h sarake ja tämän jälkeen tehokkuusprosenttisarake. Viimeisenä sarakkeena on maksettava bonussumma.

Mekaanikko	Asentajanumero	Työmyynti (€)	Läsnä (h)	Tuottavuus (€/h)	Tehokkuus (%)	Bonus (€)
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Erkki Esimerkki	1414	8000	150	53,33	106,7	300
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
				#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!

Kuvio 4. Tulospalkkiojärjestelmä alkutekijöissä.

Kuvion nimet ja luvut ovat keksittyjä, eikä niillä ole mitään tekemistä liikkeen kanssa. Kuvion esimerkkiä varten tuntiveloitushinnaksi on asetettu 50 €.

Tehokkuusprosentista nähdään kuinka hyvin asentaja on tehnyt töitä, eli kuinka paljon asiakkaalta on laskutettu suhteessa käytettyyn aikaan. Toisin sanoen, mitä korkeampi tehokkuusprosentti, sitä tehokkaammin hän on käyttänyt työajan hyödykseen. Bonuksien jako pohjautuu laskettuun tehokkuusprosenttiin.

Seuraavaksi tehtiin erillinen tulospalkkiobonustaulukon, johon tuli kolme saraketta, tehokkuusprosentit, bonus/kuukausi ja bonus/3 kk. Taulukko tehtiin niin, että siihen laitetaan vain bonus/kuukausi-summat itse ja seuraavaan sarakkeeseen taulukko kertoo summan kolmella ja tästä muodostuu bonus/3 kk-sarake.

Tulospalkkiobonustaulukko		
Tehokkuus (%)	Bonus (€/3 kk)	Bonus (€/kk)
140	1500	500
135	1350	450
130	1200	400
125	1050	350
120	900	300
115	750	250
110	600	200
105	450	150
100	300	100
95	150	50
90	0	0
85	0	0
80	0	0
75	0	0
70	0	0
65	0	0
60	0	0
55	0	0
50	0	0

Kuvio 5. Tulospalkkiobonustaulukko.

Kuvion luvut ovat keksittyjä, eikä niillä ole mitään tekemistä liikkeen kanssa.

Edellä olevan kuvan taulukosta nähdään suoraan asentajan tehokkuusprosenttia vastaava maksettava bonussumma. Seuraava vaihe oli ehkä haastavin tulospalkkiojärjestelmää tehdessä. Ajatuksena oli, että ensimmäiseen taulukkoon lisätään bonussarake ja taulukko osaa itse hakea tehokkuusprosentin mukaan tulospalkkiobonustaulukosta vastaavan bonussumman. Tässä vaiheessa ei edes ollut varmaa, osaako Excel tehdä kyseistä asiaa. Pitkän miettimisen, pohtimisen ja kaavan kirjoittamisen jälkeen taulukko saatiin toimimaan kuten haluttiin.

Töiden erilainen haastavuus osoittautui seuraavaksi ongelmaksi, tai oikeastaan se, kuinka asia otetaan huomioon tulevassa järjestelmässä. Liikkeen kanssa asiaa pohdittua, päätettiin, että taulukkoon lisätään kerroin tehokkuusprosentille. Mikäli asentaja tekee vaikeampia töitä tai vieraita merkkejä, voidaan hänelle asettaa eri haastavuuskerroin kuin muille asentajille ja näin hieman keinotekoisesti parantaa asentajien tehokkuusprosenttia. Aiemmin vieraita merkkejä tehneiden asentajien

tehokkuusprosentti on ollut selvästi muita alhaisempi, mutta nyt määriteltiin vierail-
le merkeille töiden haastavuuskerroin ja asentajat saatiin niin sanotusti samalle
viivalle.

						Töiden	
						haastavuus-	
Asentaja	Asentajanumero	Työmyynti (€)	Läsnä (h)	Tuottavuus (€/h)	Tehokkuus (%)	kerroin	Bonus (€)
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
Erkki Esimerkki	1414	8000	150	53,33	106,7	1	300
Hannu Haastava	2525	7000	150	46,67	112,0	1,2	350
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	1	#JAKO/0!

Kuvio 6. Töiden haastavuuskertoimen vaikutus tehokkuusprosenttiin.

Kuvion nimet ja luvut ovat keksittyjä, eikä niillä ole mitään tekemistä liikkeen kans-
sa. Kuvion esimerkkiä varten tuntiveloitushinnaksi on asetettu 50 €.

Kuviosta näkyy, että haastavia töitä tekevän asentajan työmyynti on pienempi ja
läsnäolotunnit ovat samat kuin ylemmällä asentajalla, mutta tehokkuusprosentti on
kuitenkin korkeampi, koska hänelle on asetettu töiden haastavuuskerroin 1,2:ksi.

Tässä vaiheessa taulukko todettiin liikkeen kanssa toimivaksi, mutta sen käytettä-
vyyttä haluttiin vielä parantaa. Taulukon tässä versiossa piti joka kuukausi kirjoit-
taa uudelleen kaikki tiedot ja periaatteessa jokaiselle kuukaudelle piti olla oma tau-
lukko. Asia ratkaistiin tekemällä Exceliin uusi välilehti, josta tulee aloitussivu. Tälle
sivulle laitettiin sarakkeet asentajan nimelle, asentajan numerolle, kuukauden työ-
myynnille ja läsnäolotunnille. Kuukaudet jaettiin kolmen ryhmiin ja jokaisen vuo-
sineljänneksen työmyynti lasketaan yhteen, myös läsnäolotunnit lasketaan vuo-
sineljänneksen jaksoissa yhteen. Lisäksi korjaamon nimi ja tuntiveloitushinta siir-
rettiin aloitussivulle.

Korjaamon nimi:	Maakunnan Auto								
Tuntihinta (€):	50	1. Vuosineljännes							
		Tammikuu		Helmikuu		Maaliskuu		Töiden	
Asentaja	Asentajanumero	Työmyynti (€)	Läsnä (h)	Työmyynti (€)	Läsnä (h)	Työmyynti (€)	Läsnä (h)	haastavuus-	Hi
								kerroin	Ty
								1	
								1	
								1	
								1	
								1	
Erkki Esimerkki	1414	8000	150					1	
Hannu Haastava	2525	7000	150					1,2	
								1	

Kuvio 8. Aloitussivu lähes valmiina.

Kuvion nimet ja luvut ovat keksittyjä, eikä niillä ole mitään tekemistä liikkeen kanssa.

Kuviosta näkee, että töiden haastavuuskertoimen pystyy vaihtamaan jokaiselle asentajalle erikseen jokaiselle vuosineljännekselle. Normaalitöitä tehdessä kerroin on yksi (1) ja mikäli asentaja tekee vieraita merkkejä tai moottoreiden täyskunnostuksia, kertoimeksi voidaan asettaa esimerkiksi 1,2, kuten kuviossa kahdeksan on tehty.

Järjestelmä toimi hienosti ja se oli helppokäyttöinen, eli juuri sitä mitä liike oli halunnut. Liikkeen kanssa kuitenkin vielä päätettiin, että jonkinlainen yhteenveto koko vuodesta olisi hyvä saada. Ajatuksena oli, että yhdellä silmäyksellä näkisi koko vuoden ajalta jokaisen asentajan työmyynnit, läsnäolot, tehokkuusprosentit ja maksetut bonukset. Tähän tarkoitukseen tehtiin vielä yksi uusi välilehti ja se nimettiin ”Yhteenvedoksi”. Tälle välilehdelle kopioitiin vuosineljännesvälilehdeltä taulukko ja muutettiin kaavat hakemaan tiedot jokaiselta kuukaudelta ja laskemaan ne yhteen.

Aloitus	1. vuosineljännes	2. vuosineljännes	3. vuosineljännes	4. vuosineljännes	Yhteenveto
---------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------

Kuvio 9. Valmiin järjestelmän välilehdet.

Tässä vaiheessa järjestelmä vaikutti niin hyvältä ja toimivalta, että liikkeen kanssa päätettiin vielä lisätä järjestelmään osa Toyotan omaa laaduntarkkailujärjestelmää. Kyseinen järjestelmä on nimeltään CCS ja se tulee sanoista Complete Customer

Satisfaction. Lyhyesti sanottuna CCS on asiakastyytyväisyysindeksi. Toyotalla on omat mittarit, joilla CCS:ää seurataan ja näistä mittareista annetaan pisteitä ja saadaan indeksiluku. Mikäli luku ylittää Toyotan asettaman tavoiteluvun, työntekijät saavat bonuksen ja mitä enemmän tavoiteluku ylittyy, sitä enemmän bonuksia tulee.

Tähän järjestelmään CCS päätettiin lisätä muodostamalla kerroin Toyotan asettaman tavoiteluvun ja toteutuneen luvun perustella. Saadulla kertoimella kerrotaan aiemmin saatu tulospalkkiobonussumma ja tästä saadaan kokonaisbonus, joka asentajille maksetaan. CCS:ää seurataan myös kolmen kuukauden jaksoissa. Toteutuneen luvun jäädessä alle tavoiteluvun kertoimeksi tulee alle yksi (1), joten se laskee hieman maksettavaa bonusta ja tavoiteluvun mennessä yli tavoitteen maksettava bonus vastaavasti hieman nousee.

	CCS		
	Tavoite	Toteutunut	Kerroin
1. Vuosineljännes	50	52	1,04
2. Vuosineljännes	50	56	1,12
3. Vuosineljännes	50	44	0,88
4. Vuosineljännes	50	50	1,00

Kuvio 10. CCS-kertoimen muodostuminen.

Kuvion luvut ovat keksittyjä, eikä niillä ole mitään tekemistä liikkeen kanssa.

CCS-kertoimen tuleminen taulukkoon aiheutti vielä yhden muutoksen jo valmiiksi ajateltuun tulospalkkiotaulukkoon. Jokaiselle vuosineljännesvälilehdelle lisättiin uusi sarake, joka nimettiin kokonaisbonukseksi. Kokonaisbonussarake kertoo tulospalkkibonussarakkeen summan aloitussivun CCS-tilin kertoimella.

Asentaja	Asentajanumero	Työmyynti (€)	Läsnä (h)	Tuottavuus (€/h)	Tehokkuus (%)	Tulospalkkio- bonus (€)	Kokonais- bonus (€)
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Erkki Esimerkki	1414	8000	150	53,33	106,7	900	936
Hannu Haastava	2525	7000	150	46,67	112,0	1050	1092
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
0	0	0	0	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!

Kuvio 11. Valmis tulospalkkiojärjestelmätaulukko.

Kuvion nimet ja luvut ovat keksittyjä, eikä niillä ole mitään tekemistä liikkeen kanssa. Kuvion esimerkkiä varten tuntiveloitushinnaksi on asetettu 50 € ja CCS-kertoimeksi 1,04.

Kuviossa on lopullinen versio tulospalkkiotaulukosta. Viimeisessä sarakkeessa oleva Kokonaisbonus on summa, joka maksetaan asentajille kolmen kuukauden välein.

4 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

4.1 Ajankohta

Tulospalkkausjärjestelmä tulee liikkeelle käyttöön kesällä vuoden kahdelle viimeiselle neljännekselle, joten valitettavasti tähän opinnäytetyöhön ei ehdi tulla käytännön kokemuksia järjestelmästä. Järjestelmä on kuitenkin jo luovutettu liikkeelle ja sen käyttöä on opastettu.

4.2 Huoltoneuvojen toiminta

Aikaisemmin tietyille asentajille on varattu pelkästään normaaleja vuosihuoltoja ja toisille asentajille taas vian etsintää ja sähkötöitä. Kun tulospalkkiojärjestelmä tulee käyttöön, pitäisi huoltoneuvojen pystyä varaamaan töitä tasaisemmin kaikille asentajille. Käytännössä tämä ei ole täysin mahdollista, koska kaikki asentajat eivät osaa tehdä vaikeita sähkötöitä tai moottoreiden kunnostuksia.

4.3 Mahdollisia ongelmia

Uuden järjestelmän käyttöönotto tuo aina mukanaan ongelmia. Seuraavassa on käyty hieman läpi tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta mahdollisesti aiheutuvia ongelmia.

4.3.1 Korjaamon yleiset asiat

Ensimmäisenä mieleen tulee korjaamolla suoritettavat yleiset asiat, kuten öljytynnyreiden tyhjentämiset ja roska-astioiden tyhjentämiset. Aikaisemmin näitä on tyhjennetty, kun on ollut ylimääräistä aikaa, mutta nyt kun oman palkkion suuruuteen voi vaikuttaa tekemällä töitä tehokkaammin, on mahdollista, että kukaan ei enää ”ehdi” tekemään näitä yleisiä asioita.

4.3.2 Leimaus

Korjaamolla asentajat eivät itse leimaa itseään töille, vaan huoltoneuvojat hoitavat asentajan leimaamisen. Ongelmana voi olla se, että mikäli huoltoneuvojilla on kiire, on mahdollista, että leimaaminen ei tapahdu heti tai tapahtuu liian aikaisin ja näin ollen vääristää asentajan tehokkuusprosenttia. Toinen leimaamisesta mahdollisesti tuleva ongelma tulee, kun useampi asentaja tekee samaa työtä. AutoMaster ei osaa määrittää yhdelle työlle useaa työntekijää ja vain yksi asentaja saa työmyyntiä.

4.3.3 Virheiden lisääntyminen

Korjaamolla toimiva tulospalkkiojärjestelmä kannustaa asentajia tekemään töitä entistä nopeammin, joten on mahdollista, että virheetkin lisääntyvät nopeuden kasvaessa. Toisaalta virheiden lisääntyminen laskee asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta CCS:ää ja tämä vaikuttaa maksettavaan bonukseen. Toivottavasti virheiden lukumäärä ei kasva, vaan ennemminkin pienenee, jolloin maksettava bonus tulisi mahdollisesti vielä suuremmaksi CCS:stä johtuen.

4.3.4 Asentajien mielipiteet tulospalkkiojärjestelmästä

On aivan varmaa, että osa asentajista vastustaa henkilökohtaista tulospalkkiojärjestelmää. Jokainen ihminen on erilainen ja toinen tekee töitä nopeammin kuin toinen ja tästä johtuen nopeammin töitä tekevät asentajat ovat tehneet erittäin hyvää tulosta jo aiemmin ja heidän ansiostaan koko korjaamon tulos on ollut hyvä ja kaikki ovat saaneet bonuksia. Uuden järjestelmän myötä voi olla mahdollista, että osa asentajista ei pääse enää bonuksille ja heidän palkkansa laskee hieman. Tästä johtuen osa asentajista varmasti tulee vastustamaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa.

5 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖOHJE

Opinnäytetyön viimeisessä varsinaisessa kappaleessa on ohjeet, siitä miten järjestelmä toimii ja kuinka sitä käytetään sekä käydään läpi taulukossa sijaitsevien termien merkitykset.

5.1 Aloitussivu

Järjestelmän ideana on, että kaikki muutokset ja lisäykset saa tehdä aloitussivulle. Näin järjestelmä on looginen ja pysyy helppokäyttöisenä ja selkeänä luettavana.

5.1.1 Liikkeen nimi ja tuntiveloitus

Ensimmäisenä kirjoitetaan liikkeen tai korjaamon nimi. Tämän alapuolelle tulee liikkeen tuntiveloitushinta. Tuntiveloitushintaa pystyy muuttamaan myöhemmin ja sen muuttaminen vaikuttaa suoraan kaikkiin taulukon kaavoihin, joten mikäli liikkeen tuntiveloitushintaa muutetaan, riittää kun se vaihdetaan aloitussivulle ja taulukko huolehtii lopusta.

5.1.2 Asentajan nimi ja asentajan numero

Asentajan nimi ja numero sarakkeisiin laitetaan asentajan nimi ja numero. Nämä tiedot tulevat aloitussivulta automaattisesti taulukon muille välilehdille oikeisiin paikkoihin.

5.1.3 Työmyynti

Työmyyntisarakkeeseen laitetaan asentajan kuukauden aikana tekemä tulos oikean kuukauden kohdalle euroina. Summa saadaan AutoMasterista asentajareportista.

5.1.4 Läsnaölotunnit

Läsna (h)- sarakkeeseen laitetaan asentajan kuukauden aikana tulleet läsnäolotunnit oikean kuukauden kohdalle. Myös läsnäolotunnit saadaan AutoMasterin asentajaraaportista.

5.1.5 Tulospalkkiobonustaulukko

Tulospalkkiobonustaulukkoon asetetaan oikeanpuoleiseen bonus/kk- sarakkeeseen summa joka asentajille maksetaan kuukaudessa bonusta, tai halutaan maksaa. Taulukko kertoo tämän summan automaattisesti viereiseen sarakkeeseen kolmella, josta saadaan kolmen kuukauden kokonaissumma. Taulukkoon voi vaihtaa itse bonussummat ja halutut tehokkuusprosentit ja nämä muutokset tulevat suoraan muihin välilehtiin automaattisesti.

5.1.6 CCS-tilukko

CCS-tilukkoon merkitään tavoite-sarakkeeseen liikkeelle asetettu tavoiteluku ja viereiseen toteutunut-sarakkeeseen vuosineljänneksen toteutunut CCS-luku. Näiden lukujen suhteesta tilukko laskee CCS-kertoimen viimeiseen sarakkeeseen. Myös näitä lukuja pystyy muuttamaan milloin tahansa ja ne vaikuttavat automaattisesti tilukon muihin välilehtiin ja laskettuihin arvoihin.

5.2 Vuosineljännesvälilehdet

Vuosineljännesvälilehdet on tehty pelkästään tarkastelua varten. Niille ei tarvitse, eikä saa mennä kirjoittamaan mitään, etteivät valmiiksi kirjoitetut kaavat hajoa. Näiltä välilehdiltä näkee jokaisen asentajan kolmen kuukauden työmyynnit, läsnäolotunnit ja näistä lasketut tehokkuudet sekä maksettavat bonukset.

5.3 Yhteenvetovälilehti

Viimeisellä välilehdellä näkyy jokaisen asentajan koko vuoden työmyynti, läsnäolotunnit, tehokkuudet ja maksetut bonukset. Excelistä johtuen maksetut bonukset tulevat näkyviin vasta kun aloitussivun jokaiselle vuosineljännekselle on laitettu työmyynnit ja läsnäolotunnit. Myöskään tälle välilehdelle ei saa mennä tekemään muutoksia.

6 LOPPUPOHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda Maakunnan Auton korjaamolla toimiville asentajille toimiva tulospalkkiojärjestelmä. Yrityksellä oli jo valmiina mittarit tulospalkkiojärjestelmää varten ja myös asentajille asetetut tavoitteet olivat selvillä. Näistä huolimatta yrityksellä ei ollut henkilökohtaista tulospalkkiojärjestelmää käytössä ja tähän asiaan opinnäytetyöni pureutuu.

Lähtökohtana aihe oli todella haastava, koska aiempaa kokemusta tulospalkkiojärjestelmistä ei juuri ollut. Työtä lähdin viemään eteenpäin tutustumalla toisen liikkeen järjestelmään, joka Maakunnan Autolla oli tietokoneellaan ja aluksi oli tarkoitus, että uusi järjestelmä olisi tehty tämän järjestelmän pohjalle. Asiaa mietittyämme tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että on helpompi tehdä uusi järjestelmä tyhjästä.

Uuden järjestelmän luominen onnistui hyvin ja siitä saatiin juuri sellainen kuin yritys halusi. Järjestelmästä tuli helppokäyttöinen ja siihen saatiin liitettyä myös Toyotan oma asiakastyytyväisyyteen perustuva valvontajärjestelmä.

Työn teoreettiseen osuuteen olen yrittänyt kerätä tärkeimpiä asioita tulospalkkiojärjestelmistä.

Tekemäni tulospalkkiojärjestelmä tulee liikkeelle käyttöön vasta kesällä, joten valittavasti konkreettisia käyttökokemuksia järjestelmästä ei ehditty saada tähän opinnäytetyöhön. Excel-taulukon olen luovuttanut liikkeelle ja antanut opastuksen sen käyttämiseen, joten uskon että järjestelmä tulee käyttöön ja olemaan hyödyllinen niin työntekijöiden kuin liikkeen kannalta.

Opinnäytetyö osoittautui haastavaksi, mutta erittäin mielenkiintoiseksi ja opin todella paljon uutta asiaa niin normaalista palkkaamisesta kuin tulospalkkaamisesta. Lisäksi yritys oli erittäin tyytyväinen uuteen tulospalkkiojärjestelmään.

LÄHTEET

- Hulkko, K. 2006. Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen ja käyttö sekä tulospalkkiojärjestelmän soveltamismahdollisuudet. 2006. [Pdf-tiedosto]. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. [Viitattu 11.3.2011] Saatavana: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20061121Tulosp/VM_tupaseminaari06_Hulkko.pdf
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: Opas kehittämiseen. Juva: WSOY
- Kaizenia aina vain paremmin. 17.8.2009.. [Verkkosivu] Mainostoimisto [Viitattu 20.3.2011]. Saatavana: <http://wsteinmann.com/tag/toyota/>
- Maakunnan Auto. Ei päiväystä. Tietoa Yrityksestä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Maakunnan auto [Viitattu 9.3.2011]. Saatavana: <http://www.maakunnanauto.fi/artikkeli.aspx?sivuid=1197>
- Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen J. 2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus. 23.5.2004. Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html
- Tulospalkkaus tutuksi. 2007. [Pdf-tiedosto]. Valtion työmarkkinalaitos. [Viitattu 11.3.2011]. Saatavana: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20080118Tulosp/TUPA.pdf
- Valkama, A. 1.10.2009. Oy Maakunnan Auto Ab Henkilöstöopas. Saatavana vain henkilökunnalle.
- Valtiovarainministeriö. Päivitetty 7.2.2006. Kannustavaan palkkaukseen: Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. [Pdf-tiedosto]. Valtiovarainministeriö: Henkilöstöosasto. [Viitattu 11.3.2011]. Saatavana: [http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Paivitetty_ote_julkaisusta_Kannustavaasn_palkkaukseen_\(Tulospalkkaus\)_7.2.2006.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Paivitetty_ote_julkaisusta_Kannustavaasn_palkkaukseen_(Tulospalkkaus)_7.2.2006.pdf)